



The effect of leadership styles in protecting workers from internal layoffs

تأثير أنماط القيادة في حماية العاملين من التسريح الداخلي

**م.م. هدى طارق حسن

*م.م. محمد جاسم خليل

*أ.د. مجبل رفيق مرجان

Abstract

Through this research we seek to identify and diagnose leadership styles and their impact on internal layoffs with the aim of increasing worker productivity, stability, job security, encouragement to adopt ideas and raise his morale.

This can only be achieved when the worker feels ,worker productivity stability, job security, encouragement to adopt ideas and raise his morale.

These goals can be achieved through optimal investment of employees' as it is no longer sufficient to provide products with the same traditional methods in studying the psychological, behavioral and social factors that affect the performance of employees and reduce the phenomenon of internal layoffs because of its impact on the organization's performance.

The research reached many results and conclusions that were later used as a procedural guide for adopting many recommendations related to the researched faculty.

Search key terms/ leadership styles - Internal layoffs.

* كلية المستقبل الجامعة الاهلية

** وزارة التجارة - دائرة العلاقات الاقتصادية الخارجية

لمستخلص: نسعى من خلال هذا البحث الى تحديد وتشخيص اساليب القيادة وأثرها في التسريح الداخلي للعاملين بهدف زيادة انتاجية العامل، وهذا لا يتم الا بشعور العامل بالاستقرار، الامن الوظيفي، والتشجيع في تبني الافكار ورفع روحه المعنوية.

ويمكن تحقيق هذه الاهداف بالاستثمار الامثل لقدرات العاملين، اذ لم يعد كافيا تقديم منتجات بذات الاساليب التقليدية في دراسة العوامل النفسية والسلوكية والاجتماعية التي تؤثر في اداء العاملين والحد من ظاهرة التسريح الداخلي لما له من تأثير في اداء المنظمة وتوصل البحث الى العديد من النتائج والاستنتاجات المستخدمة لاحقا كدليل اجرائي لتبني العديد من التوصيات ذات الصلة بالكلية المبحوثة.

المصطلحات الرئيسية للبحث / انماط القيادة - التسريح الداخلي

المقدمة:

إن تفعيل دور العنصر البشري يهدف إلى زيادة إنتاجية العمل وهذا لا يتم إلا من خلال شعور الفرد بالاستقرار والأمان الوظيفي والاحترام في بيئة عمله وهذا يشجعه إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلاقة وإلى رفع روحه المعنوية.

ويعد التسريح الداخلي أحد العوامل النفسية والسلوكية والاجتماعية التي تؤثر في أداء العاملين والغرض من دراستها هو الحد من ظاهرة التسريح الداخلي لما له من تأثير في أداء المنظمة.

المبحث الأول / منهجية البحث

١- مشكلة البحث:

٢- تكمن مشكلة الدراسة في تشخيص أساليب القيادة وأثرها في التسريح الداخلي للعاملين حيث ان الأخطاء التي تصدر من قبل الإدارة نحو العاملين أدت إلى انسحاب الكثير منهم (الانسحاب الداخلي) لذلك يتوجب البحث في هذه المشكلة وتطوير الحلول المناسبة لها.

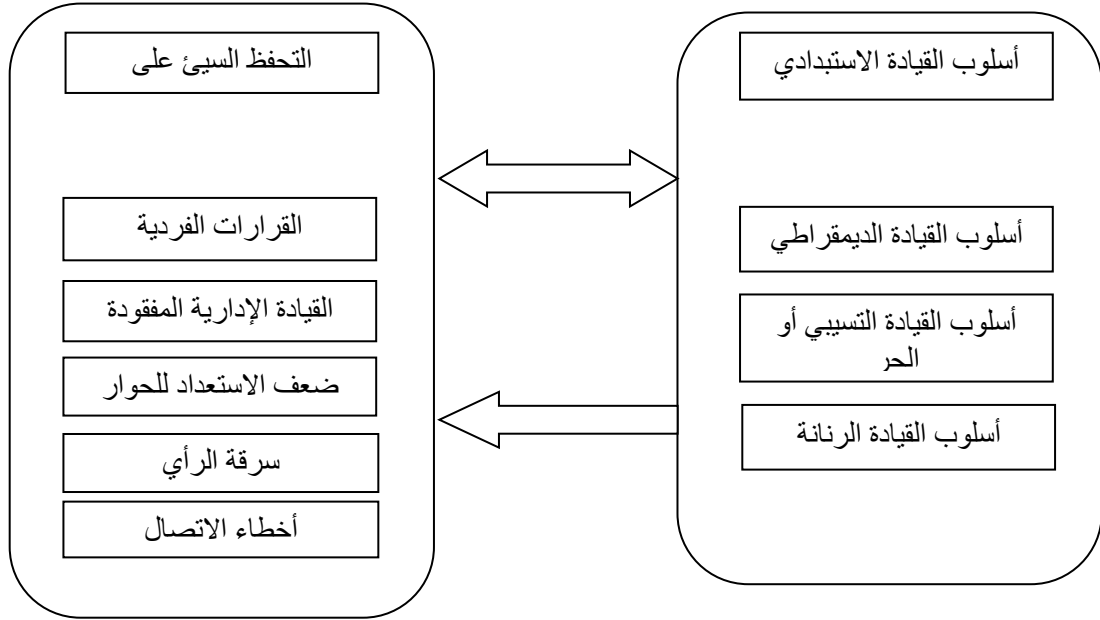
٣- أهمية البحث:

ستقدم للباحثين ورجال القرار والمهتمين رؤية علمية حول موضوعها لوضع الحلول والآليات لتجاوزها.

٤- أهداف البحث:

- التعرف على طبيعة الفروق في أساليب القيادة لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين.
- معرفة طبيعة التأثير بين متغيري البحث (أساليب القيادة والتسريح الداخلي للعاملين).

٥- أنموذج البحث:



شكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث

٦- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب القيادة والتسريح الداخلي للعاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين أساليب القيادة والتسريح الداخلي للعاملين.

٧- منهج البحث:

اعتمد الباحث على منهج (وصفي استطلاعي تحليلي) ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات ومن ثم تحليلها لكشف العلاقات ما بين أبعادها لغرض تفسير نتائجها، ومن ثم تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الإسهام في تحسين واقع الحال ولأنه يتيح للباحث الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة.

٨- مجتمع وعينة البحث:

تم اخذ عينة عشوائية عددها (٢٠) تدريسيا وإداريا من مجتمع البحث كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل وكذلك تم اخذ عينة عشوائية عددها (٣٠) تدريسيا وإداريا من مجتمع البحث كلية المستقبل الجامعة ومن ثم حلت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وفسرت النتائج.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المطلب الأول : انماط القيادة:

• مفهوم القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الأهداف المنشودة. (هاشم , ٢٠١٠ , ٣٥).

• مكونات القيادة:

١- الجماعة: لا بد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة ولتنسيق تلك الجهود والنشاطات لا بد من قيادة تقوم بذلك وصولاً إلى الأهداف المحددة.

٢- الأهداف: ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول إليها من خلال الجماعة.

٣- التأثير: قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولاً للأهداف المحددة.

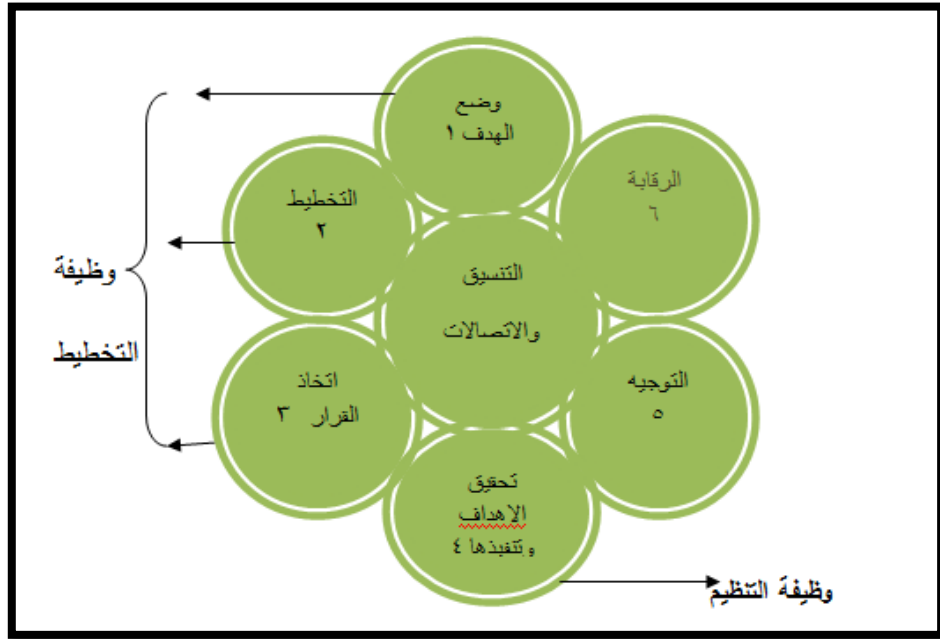
• ما الفرق بين القيادة والإدارة:

يمكن إن نصف الإدارة بأنها تمثل طريقة متابعة وتنظيم التعليمات والتوجيهات وكذلك تحدد تعليمات تنفيذ الصلاحيات المخولة للعاملين.

اهتمامات الإداري هو في إن يؤدي العاملين معه واجباتهم , حسب اللوائح المعمول بها في النظام الوظيفي , وهو غير معني في نظرتة للعاملين كفريق عمل واحد , بل ينظر لواجب كل فرد . وهو غير معني بتطوير من يعمل ضمن فريق عمله. لكن القائد غالبا ما يكون إداريا ناجحا. (العزاوي , ٢٠١٤ , ١٧).

وفي إطار العلاقة التي تربط بين القيادة والإدارة تشكل القيادة جوهر عمل المدير , ولب العملية الإدارية , كما إن لها دور بارز في جميع عناصر العملية الإدارية فعند النظر إلى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة أو التنسيق أو اتخاذ القرار... نجد إن القائد الإداري يقوم بعبء ليس بالهين في كل نشاط إداري بالمنظمة فما يفرض عليه ضرورة النجاح في دوره حتى يكتب للعلمية الإدارية النجاح .

الشكل التالي يوضح الدائرة الإدارية



شكل رقم (٢) يمثل الدائرة الإدارية

والجدول التالي يظهر ملخصا للمقارنة بين القيادة والإدارة:

جدول رقم (١) المقارنة بين القيادة والإدارة (هاشم ,علاء عبد الرزاق, ٢٠١٠, ٣٨).

القيادة	الإدارة	
١-تحديد الاتجاه: تنمية رؤية مستقبلية وغالبا ما يكون المستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز تلك الرؤية.	١-التخطيط والموازنات: وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك وتهيئته.	نقط الاهتمام
٢-توجيه البشر: الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من اجل التأثير على خلق روح الفريق بين المجموعات وبين أفراد إي مجموعة وتحقيق التحالف بين تلك المجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها.	٢-تنظيم وتهيئة القوى البشرية: وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام، ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات من اجل تنفيذ الأعمال الموجودة في الخطة مع وضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	تنمية الشبكة البشرية اللازمة

<p>٣-التحفيز والإلهام: تزويد الناس بالقوة من اجل التغلب على المعوقات السياسية والبيروقراطية والموارد المالية والمادية المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية الأساسية والتي غالبا ما تكون مشبعة.</p>	<p>٣-الرقابة وحل المشكلات: متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من اجل تصحيح الأخطاء.</p>	<p>التنفيذ</p>
<p>٤-يحقق تغييرات أحيانا تغييرات جوهرية ومفيدة، (مثل سلع أو خدمات جديدة يريدونها المستهلك، علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة بشكل أكبر على المنافسة).</p>	<p>٤-انه يحقق قدرا من النظام وإمكانية التنبؤ والاتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين.</p>	<p>المخرجات</p>

• القيادة والمسؤولية الإدارية... مفهومها ومصادر قوتها:

لعلنا لا نجافي الحقيقة عندما نقول إن القيادة عملية حيوية لإدامة عمل واشتغال وتقديم المجتمعات والمنظمات والجماعات بشكل منظم. وبما أنها غالبا ما تكون حيوية لكل التجمعات الاجتماعية فإن منظورها ونطاقها من السعة يكاد يشمل كل ما يتعلق بنشاط مشترك سواء أكان نشاط إنسانيا أو آخر , وعلى هذا الأساس عد بعض العلماء القيادة (كعملية) أوسع من الإدارة لان الإدارة لا يمكن إن تحدث إلا ضمن منظمة ما لتحقيق الأهداف التنظيمية , في حين القيادة تحدث وتبرز في إي وقت يرغب فيه شخص ما إن يؤثر في سلوك فرد أو جماعة أخرى بغض النظر عن سبب ذلك أو مكان حصوله فقد يكون السبب لتحقيق أهداف القائد الشخصية أو لتحقيق أهداف الآخرين .(داغر و صالح , ٢٠٠٠ , ٤١٧).

والقيادة من وجهة نظر (السياف , ٢٠٠٦ , ٧٧) هي القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار الصائب في الظروف التي تستوجب اتخاذ مثل هذا القرار في حين إن الباحث يرى إن القيادة الإدارية تعني القدرة على التأثير في الآخرين من اجل تحقيق الأهداف المشتركة , إي أنها عملية تواصل بين الرئيس والأعضاء عندما يتبادلون المعارف والخبرات والاتجاهات ويتعاونون على انجاز المهام الموكلة إليهم.

ويمكن إن ندرك مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها إذا حاولنا إن تربط بينها وبين صفة سلوك الكائنات الحية بوجه عام والإنسان بوجه خاص , إذ يتميز سلوك الكائنات الحية بأنه يسعى إلى تحقيق هدف أو أهداف حيوية متجددة , وهذه الأهداف يكون لها أهمية خاصة بالنسبة لبقاء الكائن الحي واستمراره , فمنذ بدء الخليقة نجد إن الإنسان يسعى دائما ويبحث عن أشياء ضرورية لبقائه وتحسين حالته ونجده يشعر بالرضا والارتياح إذا تحققت أهدافه , ويحاول إن يعدل سلوكه وتصرفاته إذا لم يستطع تحقيقها , فقد أدرك الإنسان بحكم حياته وتجاربه الطويلة والعديدة إن الأهداف التي يرنو إليها ويسعى إلى تحقيقها ليست كلها من النوع الذي يمكن تحقيقه بجهوده الفردية المستقلة , وأيقن بفطرته إن التعاون مع غيره من بني الإنسان يساعد على تحقيق أغراضه وأهدافه بشكل أيسر وفي وقت أقصر وبالتدرج .(الكواز, ٢٠٠٠, ٣٥).

إن وظيفة القائد الإداري الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات أعضاء مجموعته ورغباتها وإمكانات الإدارة الذي ينتمون إليها واحتياجاتهم وهو الذي يستطيع كسب تعاون أعضاء مجموعته وتفاهمهم أو إقناعهم بأن تحقيق الأهداف المشروعة في الحياة نجاحا شخصيا وتحقيقا لأهدافهم الشخصية. (الصائغ, ٢٠١٦, ٣٢-٣٤).

وحتى يتمكن الباحث من بيان مصادر القوة عن القائد الإداري , لا بد من التعرف على هذه القوة إذ هي (القدرة على التأثير في سلوك الآخرين واعتماد القادة الإداريون في المنظمات على أنواع مختلفة من مصادر القيادة وهي كالاتي : (تبودور, ١٩٩٤, ٢٥) :

- ١ . السلطة الشرعية.
- ٢ . سلطة منح المكافأة.
- ٣ . القوة القسرية.
- ٤ . القوة المبنية على الخبرة.
- ٥ . القوة على امتلاك مصادر المعلومات.
- ٦ . قوة الإعجاب.

• الأسلوب (النمط) القيادي :

إن النمط القيادي هو مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية او خارجية ومن ثم ترك آثارا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو إيجابا. وهناك مجموعة من الأنماط القيادية ومنها:

١- أسلوب القيادة الديمقراطي: يعرف بأنه "نوع من السلوك القيادي يقوم على احترام المرؤوسين والتشاور معهم والمشاركة في رسم الخطط واتخاذ القرارات والأخذ برأي الأكثرية". (العريقي, ١٩٩٩, ٦).

ويعرفه (ياغي, ١٩٩٧, ١٢٩) "أسلوب القيادة الديمقراطية يتمثل بالقيادة التي لا تركز كل السلطات في يدها, فالقائد الديمقراطي هو الذي يفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه, ويعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات".

إما كنعان فينظر إليه بأنه " الأسلوب الذي يعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم ". (كنعان, ٢٠٠١, ١٨٢).

ويمكننا القول بوجه عام إن الأسلوب الديمقراطي هو ذلك الأسلوب الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات, ويعتمد على سيادة روح التفاهم والتعاون في العمل بمختلف مراحل وخطواته.

٢- أسلوب القيادة الاستبدادي (الأوتوقراطي): يمكننا عرض العديد من تعريفاته فيعرفه ياغي بأنه "هو محاولة القائد إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته, وفي هذا الأسلوب يتمركز اتخاذ القرار في يد القائد بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية". (ياغي, ١٩٩٧, ١٢٦).

إما كنعان فيعرفه انه " نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز كل السلطات في يده ويصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم وينفرد باتخاذ القرارات" (كنعان, ٢٠٠١, ١٥٥).

بينما النمر يرى إن أسلوب القيادة الأوتوقراطي "هو الذي لا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته, فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل, فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها, بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته". (النمر وآخرون, ٢٠٠١, ٣٢٦).

مما سبق يمكننا القول إن هذا الأسلوب يركز فيه القائد جميع السلطات في يده ولا يشرك العاملين في اتخاذ القرارات بل ويهتم بتحقيق أهداف العمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين.

٣- أسلوب القيادة ألتسيبي (الحر): يمكن تعريفه على النحو الآتي:

يعرفه العريقي بأنه "نوع من السلوك القيادي يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات بشأنها دون تدخل من القائد , لذلك فتأثيره على سلوك الأفراد محدود". (العريقي, ١٩٩٩, ٧).

إما ياغي يرى انه "الأسلوب الذي يقوم على أساس إن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد وفي هذا الأسلوب تكون القيادة كأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات, وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة القرارات , ويصبح في حكم المستشار" . (ياغي, ٢٠٠١, ١٣٢).

وكون هذا الأسلوب محدود جدا في استخداماته إذ يتم الأخذ به على نطاق محدود من المنظمات التي تتميز بخصوصية قدراتها البشرية كالجامعات والمراكز العليا للبحوث العلمية , فإنه يمكننا النظر إلى إن ضمن هذا الأسلوب يكون القائد معتمدا في جميع أعماله على المرؤوسين سواء تقويمهم لأدائهم أو اتخاذهم للقرارات التي يرونها مناسبة للعمل , وبالتالي فهو يعتمد على قدرات مرؤوسيه في اتخاذ القرارات , لان طبيعة العمل تفترض من وجهة نظر هذا الأسلوب إن التدخل المستمر يمكن إن يكون بمثابة معوق للأداء هذا من جهة ومن جهة ثانية فإنه يشرك المرؤوسين في المسؤولية وينمي لديهم قوة الانتماء للمنظمة التي يعملون فيها.

٤- أسلوب القيادة الرنانة: يعرف هذا النوع أنماط القيادة بأنه التأثير في الآخرين من خلال السلوك الايجابي والتي تمكنه من غرس مبادئ الثقة والأمل والتفاؤل والرحمة في الآخرين ما بين القيادة والعاملين ومشاركتهم همومهم وعواطفهم والسعي إلى تحقيق الأهداف التي تمكنها من توفير السعادة والرفاهية للعاملين وجعلها راسخة في أذهانهم وعملهم، التي غالبا ما تكون ذات صدى ورنه في ذاكرتهم وتفكيرهم وعملهم. (الحكم, ٢٠١٦, ٢١١).

المطلب الثاني : التسريح الداخلي

• حماية العاملين من التسريح الداخلي (الإحباط الداخلي): (Volk, 1988,4)

يعد التهيؤ للعمل وتقديم الأفكار المبتكرة مع التحمل الجدي للمسؤولية هو السبيل الأمثل نحو النجاح، بيد أن ذلك يكون ظاهريا في كثير من المنظمات.

إن الأخطاء التي تصدر من قبل الإدارة نحو العاملين أدت إلى انسحاب الكثير منهم من الداخل، حتى بلغ تخمين عدد العاملين من هذا النوع إلى نسبة تفوق الـ (٥٠%)، مما يؤدي إلى التسريح

الداخلي (الإحباط)، لذلك يعتني البحث المالي بهذه المشكلة وتطورها، ويضع الحلول والآليات لتجاوزها.

ولكي تقلل من هذه المشكلة (التسريح الداخلي) وتفاقمها داخل حدود المنظمة عدم التفات المستويات الإدارية العليا لهذه الظاهرة وأخذها بجديّة، ويعود ذلك إلى اعتقادهم بحسن سلوكهم، علما بأن الأزمة المعوقة هي العلاقات الإنسانية المتمثلة بعدم الاهتمام لتلك العلاقات بين المدراء والعاملين، وهنا يجدر بهم التوقف عن هذا الأسلوب فضلا عن الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- توقف القيادات عن التعامل السطحي مع العاملين، خصوصا مع الكفاءات التي لا تتمتع بقدر كافٍ من الخبرة والمتمثلة غالبا بالفئة (الشابة)، لكنها في الوقت ذاته قادرة على تحمل المسؤولية والعمل الجدي، لكن ما يحدث أنهم وبسبب سلوك المدراء لا يجدون طريقا آخر سوى الانسحاب الداخلي.

- كلما تتصاعد هذه المشكلة تظهر لنا الأرقام الآتية: ٥٠% من الكفاءات تمتنع عن تحمل المسؤولية أو تقديم الأفكار، بل أنهم ينتظرون انتهاء وقت العمل بشغف لمغادرة الموقع.

• الأخطاء الستة للقيادات الكلاسيكية: (Volk, 1988, 5-7)

الأخطاء التي تسبب مع الوقت انخفاض في إنتاجية العاملين وتؤثر على فاعليتهم وكفاءتهم للعمل الجدي المنتج.

١- التحفظ السيئ على المعلومات:

إذا ٣، أو ٣٠، أو ٣٠٠ من العاملين لا يعرفون إلى أين يسيرون، وبقية مصادر المعلومات مظلمة، والتفاصيل غير واضحة. فالشفافية ووضع المعلومات والبيانات تحت تصرف العاملين، هي الطريقة التي من شأنها أن تبني الكفاءات، فضلا عن كونها ترفع من كفاءة متطلبات الإنتاج. ولكي يتم القضاء على الإشاعات التي تخلق التشويش وعقبات العمل بالإضافة إلى الغموض الذي يؤدي إلى ضعف إنتاجية العاملين. فإنه لا بد من تبادل الآراء والأفكار الواضحة مع العاملين من أجل تأمين الثقة وتطوير العمل وتحسينه.

٢- القرارات الفردية:

من دون شك أن القرارات المقبولة والمحبة هي الأساس لكفاءة القائد وهي التي تقيم إيجابيا ولكنها قد تتغير بسرعة إلى مضاد عكسي تحول بوعي أو بدون وعي وتؤدي في النهاية إلى ممارسة السلطة الانفرادية وهذا الخطأ موجود بالعمل اليومي مما يولد بشكل دائم الشك لدى المسؤول مما يؤدي به إلى القفز فوق العاملين بحماسة وثورية العمل، ونتيجة ذلك فقدان الحماس وقلة الاهتمام بالعاملين.

٣- إمكانية القائد المفقودة:

ان القادة المؤثرين، ليسوا اولئك الذين يتم اختيارهم عن طريق صناديق الاقتراع فحسب بل هم أولئك المنخرطون في الحياة اليومية للواقع الاجتماعي والسياسي والتي تكشف لهم ردود الفعل للعاملين عن القرارات الفردية والتحفظ في المعلومات وعدم الشفافية وهذا يعني عدم المبالاة من الإدارة بإيجاد الإجراءات العملية التي تؤدي إلى أن تكون المنظمة مستقرة وتندمج لتطوير المبادرات وتحمل المخاطر التي تظهرها المنظمة للوصول إلى النجاح. إن منظمات العمل اليوم تدافع عن العمال وإعطاء الاهتمام والمشاركة الفاعلة في المعامل والمصانع التي توصل صوت العامل للإدارة.

٤- ضعف الاستعداد للحوار:

الجملة المعتادة (هنا لا يوجد نقاش، هنا يوجد عمل) الكثير من المسؤولين يقومون بذلك عنده التعامل مع العاملين، إذا تعتبر المقابلات والحوار لديهم ضياع للوقت، والعامل الذي يطالب بذلك يتحمل تبعات سلبية جراء موقفه هذا.

٥- سرقة الرأي (الاختصاص):

عندما يقوم المسؤول بتحميل المسؤولية وتفويضها لشخص يتحمل المسؤولية والقرار، وعندما تأتي نصيحة أو مقترح جيد يسأل صاحب الرأي أو المقترح لماذا؟ والأفضل كذا وكذا، ثم يأخذ الرأي وكأنه منه، ويقول: اعتقد أننا نتفق في الرأي ويأخذ الفكرة وكأنها منه بعد أن يضيف ويعلق عليها، بمعنى أنه يسرق الأفكار وينسبها له.

٦- أخطاء الاتصال:

مشكلة التفاهم وتأثيرها الكبير على نشوء الصراعات بين الأفراد المجتمعين أو المشاركين بسبب عدم الفهم بينهم، هنا عليهم الاستماع إلى وجهة النظر بعناية واهتمام والابتعاد عن السلوك الدفاعي ضدها، وهذا يظهر عند توجيه الانتقادات. عندما تكون هناك حوارات أو لقاءات أو اجتماعات لغرض حل مشكلة معينة تظهر هناك معارك دفاعية وخنادق حروب عندها يفقد التركيز على المسائل الموضوعية ولا يوجد تقارب بل على العكس هناك جدال سطحي وكل يدافع بالضد مع الآخر. وفي المحصلة يفقدون الاستعداد للتفاهم فيما بينهم وتسود بينهم علاقات متوترة تؤدي إلى انعدام الكفاءة والفاعلية على عموم المنظمة.

• مواصفات التطوير:

هذا الموضوع جاء على خلفية النقاط الستة للإحباط التي فيها تتوضح الصورة: (Volk, 1988, 8)

١. معاملة العاملين على أساس الاحترام وحفظ كرامتهم من الجانب المادي والمعنوي وسد حاجاتهم التي تحببهم للعمل .
٢. جعل العاملين جزء من العمل وتحملهم مسؤوليات بإشراكهم في الصلاحيات المذكورة في الهيكل التنظيمي، وعدم حصرها بالإدارة العليا فقط.
٣. إزالة عواقب التباعد من خلال الاختلاط الذي يؤدي الى التقارب مع الآخرين وتجنب السلوك الفوقي للمسؤول الذي يعمل مع العاملين كفريق عمل ينشط العمل الجماعي التكاملي.
٤. الذي يتعامل بعقل متفتح مع المتظلمين بأخذ المبادرة الجمعية ويؤثر على العاملين ويضمن مستقبل المشروع ويزيل الصعوبات والمشاكل وتتولد لديه الراحة والسرور بعمله. وهذه النوعية من القادة أيدتها وجهة نظر العاملين.
٥. هدف التعلم: ليست المقدرة المادية وحدها كافية بل المقدرة المعنوية (الاجتماعية) وهنا تبرز التنسيق والاتصالات.
٦. المسؤول الذي يتمتع بالخيال الواسع والحيوية والأصالة بخلاف الآخرين الذين لا يتمتعون بهذه الصفات سيفقدون الأرضية التي يقفون عليها.
٧. الحوار الاجتماعي هو الضمان لاستمرارية العمل المستقبلي للمنظمة، الأسواق التي يعمها التجديد والمنافسة تتطلب الخبرة والمهارة الاجتماعية.

الجانب التطبيقي

المطلب الأول: اختبارات الثبات والصدق والتوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

أولاً: ثبات وصدق أداة قياس البحث:

ان ثبات المقياس يعني استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، وبالتالي فإنه سيعطي النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة، بمعنى ان الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana,2003:203) .

ومن اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، ويشير (Sekrana,2003:311) انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (٠.٦٠) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديده نسبة (٠.٧٠) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (٠.٨٠) فاكثر. ويعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206). والصدق

أنواع استخدم الباحث منها صدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper & Schindler, 2014:257). ولقياس الصدق رياضياً فإنه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٦٥) , ويوضح الجدول ادناه قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث.

جدول(2) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

ت	الأبعاد	ثبات المقياس	صدق المقياس
١	نمط القيادة الادارية الاستبدادي	٠.٨٦	٠.٩٢
٢	نمط القيادة الادارية الاوتوقراطي	٠.٩٣	٠.٩٦
٣	نمط القيادة الادارية التسبيبي	٠.٧٦	٠.٨٧
٤	نمط القيادة الادارية الرنانة	٠.٨٧	٠.٩٣
	انماط القيادة الادارية (المتغير المستقل)	٠.٩٤	٠.٩٧
١	التحفظ السيء على المعلومات	٠.٨٨	٠.٩٤
٢	القرارات الفردية	٠.٧٥	٠.٨٦
٣	امكانية القيادة الادارية المفقودة	٠.٨١	٠.٩٠
٤	ضعف الاستعداد للحوار	٠.٨٥	٠.٩٢
٥	سرقة الرأي	٠.٧٣	٠.٨٥
٦	أخطاء الاتصال	٠.٧٧	٠.٨٧
	حماية العاملين من التسريح الداخلي(المتغير المعتمد)	٠.٨١	٠.٩٠

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ينتضح من الجدول (2) ان كافة قيم معاملات الثبات والصدق ضمن الحدود المقبولة احصائياً مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

بعد ان تأكد الباحث من أداة جمع البيانات بعد اخضاعها الى الاختبارات المذكورة سابقاً، ولان اختبار الفرضيات في البحث الحالية يعتمد على الإحصاء المعلمي (Parametric statistics) الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده ان البيانات الخاضعة للتحليل يجب ان تتوزع طبيعياً (Normally

(distribution)، وإذا تم اعتماد الأساليب المعلمية لبيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندها لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الاختبارات (Field,2009:132).

وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين على انه في حالة استخدام الباحث لعينة كبيرة قياسا بمجتمع البحث فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) الا ان الباحث وحرصاً منه على دقة نتائج البحث قام بإخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات الا وهو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) الذي يشير الى انه اذا كان حجم العينة اكبر من (30) مفردة فانه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال القانون الاتي (Copper & Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.22}{\sqrt{n}}$$

حيث ان n تمثل حجم العينة هنا ، وبما ان حجم عينة البحث هو (50) مستجيباً ، عليه فان قيمة (D) المعيارية ستبلغ (0.17) ، فاذا كانت قيمة إحصاءه (Kolmogorov-Smirnov) اكبر او قريبة من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (1%) عندها فان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً عند المستوى المذكور ، ويمكن بالتالي استخدام أدوات التحليل الاحصائي المعلمي ويمكن الاطمئنان للنتائج ، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي ستستخدم الباحث أدوات التحليل اللامعلمي (Non-Parametric).

١- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المهرات السياسية

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل انماط القيادة الادارية

ت	البعد	Kolmogorov Smirnov	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
١	نمط القيادة الادارية الاستبدادي	٠.١٩	٠.١٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
٢	نمط القيادة الادارية الاوتوقراطي	٠.٢٢	٠.١٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
٣	نمط القيادة الادارية التسبيبي	٠.١٩	٠.١٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
٤	نمط القيادة الادارية الرناتة	٠.٢٠	٠.١٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	انماط القيادة الادارية	٠.٢٠	٠.١٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول (3) ان البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (انماط القيادة الادارية) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك لأن قيمة اختبار (K-S) كانت لجميع ابعاد متغير المهرات السياسية اكبر من قيمة (D) المعيارية مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

-اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات حماية العاملين من التسريح الداخلي

جدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع حماية العاملين من التسريح الداخلي

ت	البُعد	Kolmogorov-Smirnov	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
١	التحفظ السيء على المعلومات	٠.٢٠	٠.١٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	القرارات الفردية	٠.١٩	٠.١٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	امكانية القيادة الادارية المفقودة	٠.٢١	٠.١٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	ضعف الاستعداد للحوار	٠.١٨	٠.١٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	سرقة الرأي	٠.٢٣	٠.١٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	أخطاء الاتصال	٠.١٨	٠.١٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	حماية العاملين من التسريح الداخلي	٠.٢٢	٠.١٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ان البيانات الخاصة بالمتغير التابع (حماية العاملين من التسريح الداخلي) تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك لأن قيمة اختبار (K-S) كانت اكبر من قيمة (D) المعيارية مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

المطلب الثاني: توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

يشمل هذا الجزء وصف لأبعاد المتغير المستقل للبحث (انماط القيادة الادارية) حيث تم تحديد التكرارات الخاصة بكل فقرات الاستبانة والنسب المئوية ، هذا فضلاً عن استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لجميع فقرات المتغير المذكور. من جانب آخر ، استخدام الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٦) وفق مقياس ليكرت الحادي عشر بوصفه معياراً لقياس درجة استجابة العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة. علماً أن الوسط الفرضي البالغ (٦) هو نتيجة جمع

النسب من المقياس الخماسي البالغة (٦٦) مقسوماً على عدد الرتب البالغة (١١). وسيتم تناول هذا الجانب وفق الفقرات الآتية:

أولاً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص انماط القيادة الادارية سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير الأول وهو انماط القيادة الادارية وعلى النحو الآتي :

جدول (5) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لأبعاد أنماط القيادة الادارية n=50

ت	البُعد	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
١	نمط القيادة الادارية الاستبدادي	٦.٦٢	٢.٦٧	٦٠
٢	نمط القيادة الادارية الاولتوقراطي	٥.٦٣	٢.٥٩	٥١
٣	نمط القيادة الادارية التسيبي	٥.٢٦	٢.٦٩	٤٧
٤	نمط القيادة الادارية الرنانة	٦.١١	٢.٦٦	٥٥
	انماط القيادة الإدارية	٥.٩٠	٢.٧١	٥٣

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS

(V.24

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (5) نلاحظ الآتي:

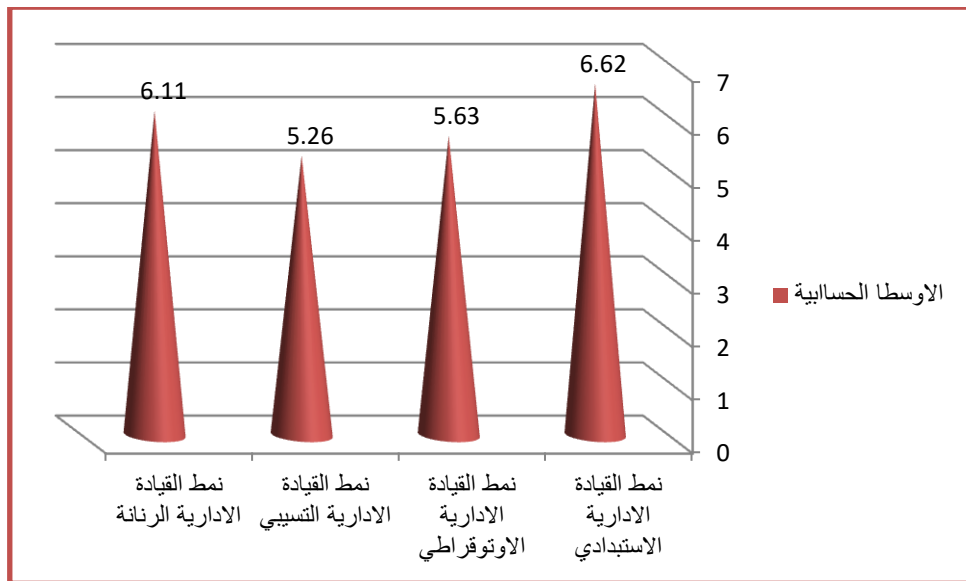
١. حقق بُعد نمط القيادة الادارية الاستبدادي وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (6.68) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٦) ، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٦٠%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٢.٨٨) . مما تقدم يتضح ان لا يوجد استبداد واضح ومقيد من قبل القيادة العليا في المنظمة المبحوثة اتجاه الافراد العاملين فيها.
٢. في حين حقق بُعد نمط القيادة الادارية الاولتوقراطي وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (5.63) وهو اقل من الوسط الفرضي والبالغ (٦) ، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٥١%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٢.٥٩) . مما تقدم يتضح ان هناك نوع من التعسف من قبل القيادة اتجاه العاملين من خلال اتباع سياسات احتكار السلطة وعدم السماح بأبداء الرأي او المشاركة في القرارات.

٣. اما بُعد نمط القيادة الادارية التسيبي (الحر) فقد حقق وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٥.٢٦) وهو اقل من الوسط الفرضي والبالغ (٦) ، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٤٧%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٢.٦٩) . مما تقدم يتضح انه لا توجد حرية ممنوحة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة في ممارسة أعمالهم المكلفين بها.

٤. حقق بعد نمط القيادة الادارية الرنانة وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٦.١١) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٦) ، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٥٥%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٢.٦٦) . مما تقدم يتضح ان القيادة الإدارية تراعي وتساعد الافراد العاملين لديها فضلا عن بث الامل والتفاؤل بينهم إضافة الى اتصافها بالذكاء والفتنة عند مواجهة الازمات.

وبشكل عام حقق المتغير الأول (انماط القيادة الادارية) وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٥.٩٠) بانحراف معياري عام بلغ (٢.٧١) فيما بلغت شدة الاجابة لأفراد العينة حول هذا المتغير (٥٣%). ان النتائج المذكورة تدعم النتائج التي تم التوصل لها على مستوى الابعاد الفرعية من ادراك عينة البحث لضعف توافر ابعاد متغير انماط القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة.

والشكل الاتي يوضح ترتيب ابعاد متغير انماط القيادة الادارية والبُعد الأكثر أهمية من بين الابعاد الأخرى بالاعتماد على نسبة إجابات افراد عينة البحث:



شكل (3) المقارنة الوصفية بين ابعاد انماط القيادة الادارية

يتضح لنا من الشكل (3) لقد نال بعد نمط القيادة الادارية الاستبدادي المرتبة الأولى من حيث درجة ادراك توافره بالنسبة لعينة البحث، يليه بعدي نمط القيادة الادارية الرنانة ونمط القيادة الادارية الاوتوقراطي، واخيرا بعد نمط القيادة الادارية التسيبي(الحر).

ثانياً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص حماية العاملين من التسريح الداخلي

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير الثاني وهو حماية العاملين من التسريح الداخلي وعلى النحو الاتي :

جدول (6) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لأبعاد حماية العاملين

من التسريح الداخلي n=50

ت	البُعد	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
١	التحفظ السيء على المعلومات	٦.١٣	٢.٥٩	٥٥
٢	القرارات الفردية	٥.٨٤	٢.٤٨	٥٣
٣	امكانية القيادة الادارية المفقودة	٦.٢٣	٢.٤٥	٥٧
٤	ضعف الاستعداد للحوار	٦.٠٤	٢.٦٨	٥٤
٥	سرقة الرأي	٦.٥٩	٢.٥٨	٥٩
٦	أخطاء الاتصال	٦.٩٨	٢.٣٨	٦٣
	حماية العاملين من التسريح الداخلي	٦.٢٩	٢.٥٥	٥٧

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS

(V.24

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (6) نلاحظ الاتي:

١. حقق بُعد التحفظ السيء على المعلومات وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (6.13) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٦) ، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٥٥%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٢.٥٩) . مما تقدم يتضح ان عمل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة تتصف بالشفافية وتعمل على وضع المعلومات تحت تصرف العاملين التي تسهم في بناء كفاءات بشرية , إضافة الى ذلك فإن القيادات الإدارية تعمل على توفير ظروف عمل تتيح للعاملين تحقيق فرص نجاح في مجال الاعمال المكلفين بها.

٢. في حين حقق بُعد القرارات الفردية وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (5.84) وهو اقل من الوسط الفرضي والبالغ (٦) ، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٥٣%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٢.٤٨) . مما تقدم يتضح لنا ان هناك قصور لدى القيادات الإدارية في الاعتماد على سياسة المدى القصير في تحقيق العوائد المادية ولا توجد رغبة لديها في الاندماج مع العاملين والاقتناع بهم مما اثر سلباً على البُعد سلباً بالقياس.

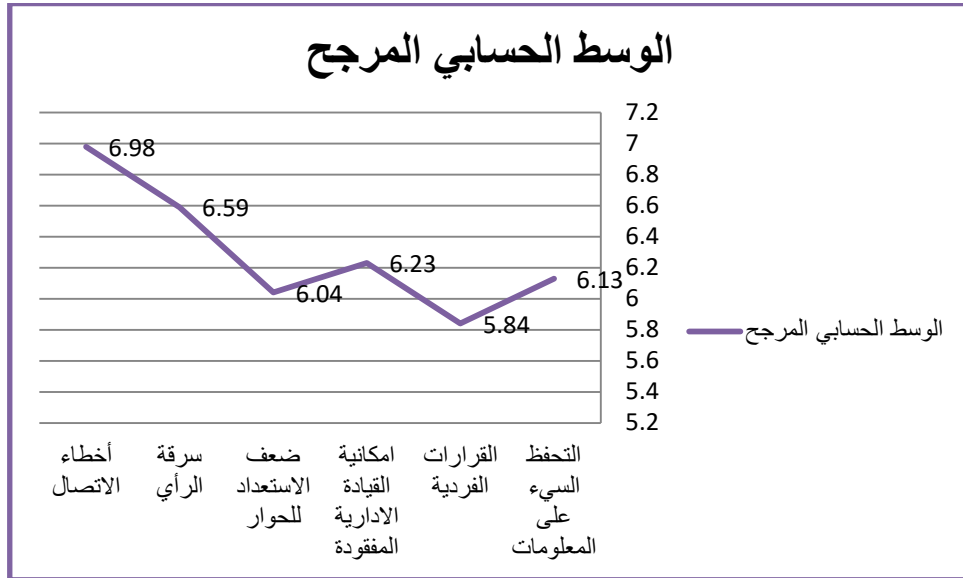
٣. اما بُعد إمكانية القيادة الإدارية المفقودة فقد حقق وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٦.٢٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٦) ، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٥٧%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٢.٤٥) . مما تقدم يتضح انه القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة تسعى على اكتشاف البراعم الشابة التي يبدو عليها علامات الموهبة في الإدارة مما انعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة , هذا فضلاً عن التعامل الجيد من قبل القيادات مع الافراد العاملين والذي انعكس بشكل إيجابي على أدائهم مما دفعهم الى بذل المزيد من الجهود.

٤. حقق بعد ضعف الاستعداد للحوار وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٦.٠٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٦) ، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٥٤%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٢.٦٨) . مما تقدم يتضح لنا ان سمعة القيادات الإدارية مهمة ويجب الحافظ عليها باهتمام اكبر لأن ذلك ينعكس على سمعة المنظمة في المجتمع.

٥. اما بُعد سرقة الرأي فقد حقق وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٦.٥٩) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٦) ، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٥٩%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٢.٥٨) . مما تقدم يتضح لنا انه لا توجد سرقة في المنظمة المبحوثة سواء اكانت سرقة مادية او فكرية او معنوية وذلك يعود الى دور القيادات الإدارية في تلك المنظمة الى محاربة الظواهر السلبية التي تؤثر على سمعة منظماتها.

٦. واخيراً فقد حقق بعد أخطاء الاتصال وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٦.٩٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٦) ، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٦٣%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٢.٣٨) . مما تقدم يتضح لنا ان هناك اتصال مباشر بين القيادات الإدارية والافراد العاملين في المنظمة المبحوثة بشكل يومي والذي يؤدي الى سير الاعمال بشكل جيد فضلاً عن اليقظة وسرعة التحرك التي يمتلكها الافراد العاملين مما أدى ذلك الى تحسن أداء وواقع المنظمة عينة البحث.

وبشكل عام حقق المتغير الثاني (حماية العاملين من التسريح الداخلي) وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٦.٢٩) بانحراف معياري عام بلغ (٢.٥٥) فيما بلغت شدة الاجابة لأفراد العينة حول هذا المتغير (٥٧%). ان النتائج المذكورة تدعم النتائج التي تم التوصل لها على مستوى الابعاد الفرعية من ادراك عينة البحث لتوافر ابعاد متغير حماية العاملين من التسريح الداخلي في المنظمة المبحوثة. والشكل الاتي يوضح ترتيب ابعاد متغير حماية العاملين من التسريح الداخلي والبعد الأكثر أهمية من بين الابعاد الأخرى بالاعتماد على نسبة إجابات افراد عينة البحث:



شكل (4) المقارنة الوصفية بين ابعاد حماية العاملين من التسريح الداخلي يتضح لنا من الشكل (4) لقد نال بُعد أخطاء الاتصال المرتبة الأولى من حيث درجة ادراك توافره بالنسبة لعينة البحث، وبُعد القرارات الفردية المرتبة الأخيرة.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية وكذلك اختبار علاقات الارتباط والتأثير على المستوى الكلي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار.

اولا : تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بالارتباط بين انماط القيادة الادارية وحماية

العاملين من التسريح الداخلي

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين انماط القيادة الادارية وحماية العاملين من التسريح

الداخلي)

ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الادارية الاستبدادي وحماية العاملين من

التسريح الداخلي بأبعاده.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الادارية الاوتوقراطي وحماية العاملين

من التسريح الداخلي بأبعاده.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الادارية التسيبي (الحر) وحماية العاملين

من التسريح الداخلي بأبعاده.

د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الادارية الرنانة وحماية العاملين من التسريح الداخلي بأبعاده.

يظهر الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول (8) يشير أيضاً إلى حجم العينة (٥٠) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط. فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (٥%)، أما في حال وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (١%).

ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة ((Cohen,1977:79-81)) وكما هو مبين في الجدول (7) :

جدول (7) يبين قيمة معاملات الارتباط ونوع العلاقة وقوتها	
نوع العلاقة وقوتها	قيمة معامل الارتباط
علاقة ايجابية طردية قوية	٠.٥ , ١
علاقة ايجابية طردية جيدة	٠.٣ , ٠.٥
علاقة ايجابية طردية مقبولة	٠.١ , ٠.٣
علاقة ضعيفة جدا (لا توجد علاقة)	-٠.١ , ٠.١
علاقة سلبية عكسية مقبولة	-٠.١ , -٠.٣
علاقة سلبية عكسية جيدة	-٠.٣ , -٠.٥
علاقة سلبية عكسية قوية	-٠.٥ , -١

جدول (8) مصفوفة الارتباط

	نمط القيادة الاستبدادي	نمط القيادة الادارية الاوتوقراطي	نمط القيادة الادارية التسبيبي (الحر)	نمط القيادة الادارية الرنانة	انماط القيادة الادارية
حماية العاملين من التسريح الداخلي	Pearson Correlation **.٨٤٣	**٠.٧٦٩	*٠.٦١٣	**٠.٨٤٢	**٠.٩٠٥
	Sig. (2-tailed) ٠.٠٠١	٠.٠٠٦	٠.٠٤٥	٠.٠٠١	٠.٠٠٠
	N ٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS

(V.24

يظهر جدول (8) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر ٠.٥٠) وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) و (٥%) بين انماط القيادة الادارية ومتغير حماية العاملين من التسريح الداخلي، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد، فقد كان معامل الارتباط بين انماط القيادة الادارية وحماية العاملين من التسريح الداخلي بلغت قيمته (٠.٩٠٥) عند مستوى دلالة (١%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد نمط القيادة الادارية الاستبدادي وحماية العاملين من التسريح الداخلي، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٨٤٣) عند مستوى دلالة (١%) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد نمط القيادة الادارية التسبيبي (الحر) وحماية العاملين من التسريح الداخلي ، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٦١٣) عند مستوى دلالة (٥%) و تعد علاقة ارتباط قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وتدل النتائج المستحصلة من الجدول (8) قبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية، والتي تنص على انه ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين انماط القيادة الادارية وحماية العاملين من التسريح الداخلي))

٣. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين انماط القيادة الادارية وحماية العاملين من التسريح الداخلي

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأنماط القيادة الادارية في حماية العاملين من التسريح الداخلي).

ولقد نفرع عنها أربع فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه:

أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنمط القيادة الادارية الاستبدادي في حماية العاملين من التسريح الداخلي بأبعاده.

ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنمط القيادة الادارية الاوتوقراطي في حماية العاملين من التسريح الداخلي بأبعاده.

ج. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنمط القيادة الادارية التسبيبي في حماية العاملين من التسريح الداخلي بأبعاده.

د. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنمط القيادة الادارية الرنانة في حماية العاملين من التسريح الداخلي بأبعاده.

جدول (9) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين انماط القيادة الادارية وحماية العاملين من التسريح الداخلي

حماية العاملين من التسريح الداخلي (المتغير التابع)						انماط القيادة الادارية (المتغير المستقل)
F	F	T	T	R ²	β	
الجدولية %٥		الجدولية %٥				
	٢٢.١٤		٤.٧٠	٠.٧١	٠.٨٤	نمط القيادة الادارية الاستبدادي
	١٣.٠١		٣.٦٠	٠.٥٩	٠.٧٦	نمط القيادة الادارية الاوتوقراطي
٤.٠٤	٥.٤١	٢.٠٢	٢.٣٢	٠.٣٧	٠.٦١	نمط القيادة الادارية التسبيبي (الحر)
	٢١.٩٦		٤.٦٨	٠.٧٠	٠.٨٤	نمط القيادة الادارية الرنانة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.24)

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية نمط القيادة الادارية الاستبدادي في حماية العاملين من التسريح الداخلي

يتبين من الجدول (9) ما يأتي:

أ. بلغ معامل الانحدار (٠.٨٤) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير حماية

العاملين من التسريح الداخلي سيزداد بمقدار (٠.٨٤) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان

قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٤.٧٠) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (٥%) والبالغة (٢.٠٢).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (٠.٧١) وهذا يعني ان البُعد يفسر ما نسبته (٧١%) من التغيرات التي تطرأ على حماية العاملين من التسريح الداخلي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٢٢.١٤) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٤.٠٤) عند مستوى معنوية ٥% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (9) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنمط القيادة الادارية الاستبدادي في حماية العاملين من التسريح الداخلي)) الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنمط القيادة الادارية الاوتوقراطي في حماية العاملين من التسريح الداخلي

يتبين من الجدول (9) ما يأتي:

أ. بلغ معامل الانحدار (٠.٧٦) وهذا يعني اذا تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير حماية العاملين من التسريح الداخلي سيزداد بمقدار (٠.٧٦) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٣.٦٠) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (٥%) والبالغة (٢.٠٢).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (٠.٥٩) وهذا يعني ان البُعد يفسر ما نسبته (٥٩%) من التغيرات التي تطرأ على حماية العاملين من التسريح الداخلي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (١٣.٠١) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٤.٠٤) عند مستوى معنوية ٥% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر غير معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (9) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنمط القيادة الادارية الاوتوقراطي في حماية العاملين من التسريح الداخلي)). الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنمط القيادة الادارية التسبيبي (الحر) في حماية العاملين من التسريح الداخلي

يتبين من الجدول (9) ما يأتي:

أ. بلغ معامل الانحدار (٠.٦١) وهذا يعني اذا تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير حماية العاملين من التسريح الداخلي سيزداد بمقدار (٠.٦١) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان

قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٣.٣٢) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (٥%) والبالغة (٢.٠٢).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (٠.٣٧) وهذا يعني ان البُعد يفسر ما نسبته (٣٧%) من التغيرات التي تطرأ على حماية العاملين من التسريح الداخلي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٥.٤١) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٤.٠٤) عند مستوى معنوية ٥% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (9) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنمط القيادة الادارية التسيبي (الحر) في حماية العاملين من التسريح الداخلي))

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنمط القيادة الإدارية الرنانة في حماية العاملين من التسريح الداخلي
يتبين من الجدول (9) ما يأتي:

أ. بلغ معامل الانحدار (٠.٨٤) وهذا يعني اذا تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير حماية العاملين من التسريح الداخلي سيزداد بمقدار (٠.٨٤) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٤.٦٨) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (٥%) والبالغة (٢.٠٢).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (٠.٧٠) وهذا يعني ان البُعد يفسر ما نسبته (٧٠%) من التغيرات التي تطرأ على حماية العاملين من التسريح الداخلي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٢١.٩٦) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٤.٠٤) عند مستوى معنوية ٥% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (9) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنمط القيادة الادارية الرنانة في حماية العاملين من التسريح الداخلي))

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات

١. لا يوجد (القيادة الادارية الاستبدادية) استبداد واضح ومقيد من قبل الادارات العليا اتجاه الافراد العاملين معها.
٢. يوجد نوع من التعسف (القيادة الادارية الاوتوقراطية) من قبل القيادة العليا اتجاه العاملين من خلال اتباع سياسة احتكار السلطة وعدم السماح بأبداء الرأي او المشاركة في القرارات.
٣. لا يوجد تسيب (القيادة الادارية التسيبية) وحرية ممنوحة للعاملين في ممارسة اعمالهم المكلفين فيها
٤. تراعي (القيادة الادارية الرنانة) وتساعد العاملين لديها فضلا عن بث روح الامل والتفاؤل بينهم اضافة الى اتصافها بالذكاء والفظنة عنده مواجهة الازمات
٥. عمل القيادات الادارية يتصف بالشفافية وتعمل على وضع المعلومات تحت تصرف العاملين التي تسهم في بناء كفاءات بشرية، اضافة الى ذلك فان القيادات الادارية تعمل على توفير ظروف عمل تتيح للعاملين تحقيق فرص نجاح في مجال الاعمال المكلفين بها.
٦. هناك قصور لدى القيادات الادارية في الاعتماد على سياسة المدى القصير في تحقيق العوائد المادية ولا توجد رغبة لديها في الاندماج مع العاملين والاقتناع بهم مما أثر سلبيا عليها.
٧. تسعى القيادات الادارية الى اكتشاف البراعم الشابة التي يبدو عليها علامات الموهبة في الادارة مما انعكس بشكل ايجابي على اداء المنظمة هذا فضلا عن التعامل الجيد من قبل القيادات مع الافراد العاملين والذي انعكس بشكل ايجابي على ادائهم مما دفعهم الى بذل المزيد من الجهود.
٨. سمعة القيادات الادارية مهمة ويجب الحفاظ عليها باهتمام أكبر لان ذلك ينعكس على سمعة الكلية في المجتمع.
٩. لا توجد سرقة سواء كانت سرقة مادية او فكرية وذلك يعود الى دور القيادات الادارية الى محاربة الظواهر السلبية التي تؤثر على سمعة الكلية
١٠. اتضح بان هناك اتصال مباشر بين القيادات الادارية والافراد العاملين بشكل يومي الذي يؤدي الى سير الاعمال بشكل جيد فضلا عن اليقظة وسرعة التحرك التي يمتلكها العاملين مما ادى الى تحسين اداء واقع الكلية

التوصيات

١. ضرورة العمل على فهم ونشر المفاهيم الادارية المعاصرة بين قيادات مؤسساتنا (منظماتنا التعليمية) (انواع القيادات، التسريح الداخلي) وهذا من شأنه ان يساهم في النهوض بواقع القيادات بالتعليم العالي.
٢. العمل الجاد على اشاعت اسلوب القيادة الادارية الرنانة في كليتنا للمساهمة في الغاء او تقليص الفجوة التي تؤدي الى التسريح الداخلي من خلال الاهتمام المتزايد وبث روح الامل والتفاؤل بينهم في العمل بشفافية وتوفير ظروف عمل تتيح للعاملين فرص النجاح في مجال الاعمال المكلفين بها
٣. الابتعاد عن نموذج القيادة الادارية الاوتوقراطية والذي يوجد فيه نوع من التعسف وسياسة احتكار السلطة وعدم السماح بأبداء الراي او المشاركة في القرارات
٤. تقوم الكلية باتباع سياسة المدى الطويل وليس الاعتماد على سياسة المدى القصير في تحقيق العوائد المادية ولا توجد لديها الرغبة بالاندماج مع العاملين والافتناع بهم
٥. اهمية ضمان عنصر سمعة القيادات الادارية ويجب الحفاظ عليها باهتمام أكبر لكون ذلك ينعكس على سمعة الكلية في المجتمع
٦. اتخاذ اجراءات ووسائل من قبل القيادات الادارية العليا لحدومحاربة الظواهر السلبية ومنها مثلا السرقات المادية والفكرية وغيرها من خلال الدور الفاعل للقيادات الادارية.
٧. ازاله عواقب التباعد من خلال الاختلاط الذي يؤدي الى التقارب مع الاخرين وتجنب السلوك الفوقي للمسؤول الذي يعمل مع العاملين كفريق عمل ينشط العمل الجماعي التكاملي
٨. العمل بعقل متفتح مع المتظلمين بأخذ المبادرة الجمعية ويؤثر على العاملين ويضمن مستقبل الكلية ويزيل الصعوبات والمشاكل وتولد لديه الراحة والسرور بعمله وهذا النوع من القادة ايدتها وجهة نظر العاملين.

المصادر

• المصادر العربية

١. تبودور, بنعت , الإدارة الحديثة, الدار الدولية للنشر والتوزيع, مصر الجديدة, القاهرة, ١٩٩٤.
٢. الحكم, ليث علي يوسف وآخرون, التنظيمية وانعكاساتها في القيادة الرنانة, مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية, العدد ٢٢, ٢٠١٦.
٣. داغر, منقذ محمد و صالح, عادل حرحوش, نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي, بغداد, دار الكتب للطباعة والنشر, ٢٠٠٠.

٤. السيف، تقي حمزة، السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، كلية التربية الرياضية، ٢٠٠٦.
٥. الصانع، علي محمد جواد، أنموذج تقييم أداء القيادات الإدارية في كليات التربية وعلوم الرياضة في ضوء تنظيم وتوصيف وظائفها، أطروحة دكتوراه، جامعة بابل، كلية التربية الرياضية، ٢٠١٦.
٦. العزاوي، مهدي سعيد حيدر، صناعة القارة، مطبعة الدار العربية، بيروت، ٢٠١٤.
٧. عبد الفتاح، عز حسن، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية. (٢٠٠٨).
٨. الكوازي، عدي غانم، السلوك القيادي لمدربي كرة القدم من وجهة نظر اللاعبين وفقا لمراكز التحكم لأندية الدرجة الأولى، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، كلية التربية الرياضية، ٢٠٠٠.
٩. هاشم، علاء عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوردي، عمان، الأردن، ٢٠١٠.

• المصادر الانكليزية

1. Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.
2. Jochen, Menbaum (1988) refold merk male von fuhvungs kraften deutsche instuts,verlag gm.b.h.koln
3. Field, A., (2009).” Discovering statistics using SPSS”, 3rd edition. London: Sage.
4. Sekrana, Uma (2003)."Research methods for business, A skill building approach",4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
5. Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). Business research methods (12th edn). Boston: McGraw-Hill.
6. Pallant, Julie (2010) "Spss survival manual- A step by step guide to data analysis using IBM spss" McGraw-Hill Education.
7. Volk, Hartmut, (1988) Management Zeitschrift verlag industrille organization zurch.
8. Liogal, H., (1987) , Georgel the manager of the yare 2000 sein,vordwide6,are,bruxelles.